



Содержание

Немного об источниках	7
Предисловие	10

Часть 1

Что случилось с Голливудом

1. Странная парочка. Славные дни Линтона и Паскаль в Sony	26
2. Суровая реальность: как в кинобизнесе все пошло не так	48
3. Начало: тайные истоки фильмов о супергероях	68
4. Мечь ботанов: расцвет студии Marvel	88
5. «Человек-паук: Возвращение домой». Почему Sony отказалась от своего самого ценного актива	115
6. «Звездные войны». Конец звездной эпохи	125
7. Звезда родилась. Netflix — новый дом голливудских звезд	146
8. «Холодное сердце». Почему студии перестали снимать среднебюджетные драмы	158
9. Меняясь местами. Как телевидение отобрало у кино место на вершине Голливуда	175



Часть 2

Куда идет Голливуд

10. «Терминатор». Disney — идеальная студия эпохи франшиз	196
11. Продюсеры. Творчество встречает управляющих франшизами	223
12. Магазинчик за углом. Как Amazon спасает инди-фильмы	250
13. Способный ученик. Как изменились отношения Китая с Голливудом	267
14. Поле чудес. Студийные перебежчики и будущее оригинальных фильмов	291
15. Последний фильм?	304
Благодарности	318
Источники	321



Немного об источниках

Скажу сразу и со всей откровенностью: эта книга частично основана на украденных материалах.

В ноябре 2014 года хакеры взломали серверы Sony Pictures Entertainment. Десятки тысяч частных электронных писем и документов компании стали достоянием общественности благодаря торрентам и WikiLeaks¹.

Sony назвала взлом «умышленным преступным деянием», что, конечно, истинная правда. Когда журналисты (я в том числе) начали освещать содержание слитых сведений, руководители студии усомнились в соблюдении нами профессиональной этики, и я едва ли могу их в этом винить. Если бы завтра опубликовали мои письма и документы, связанные с работой в *The Wall Street Journal*, я пришел бы в ужас. Начни блогеры рыться в моей личной переписке с семьей или в финансах и истории онлайн-покупок, я сгорел бы со стыда.

Однако факт остается фактом: многие великие журналисты использовали украденные материалы как источник. Пусть масштабы кражи в этом случае оказались беспрецедентными, а значение обнародованной информации вряд ли сопоставимо

¹ В 2015 году на WikiLeaks были опубликованы все украденные у Sony Pictures данные. — *Прим. ред.*



Немного об источниках

с «Документами Пентагона»², суть не меняется: все, что представляет хоть какой-то интерес для общественности, становится «добычей» журналистов на законном основании.

Раз уж теперь эти документы и письма может прочесть любой желающий с доступом в интернет, остается один вопрос — что с ними делать. Репортеры в погоне за сенсациями уже изучили большую часть бумаг, включая подробности, касающиеся фильмов, которые Sony планировала выпускать, и оскорбительные шутки сопредседателя и продюсера студии в адрес президента Обамы.

Конечно, я мог бы просто оставить эту тему. Возможно, те сотрудники Sony Pictures, которые наиболее болезненно отреагировали на ситуацию и предпочли бы не вспоминать о ней, одобрили бы это. Но как человек, который давно пишет о Голливуде, я предположил, что в электронных письмах и внутренних документах Sony Pictures может скрываться по-настоящему масштабная история — о переменах в Голливуде и о том, почему здесь снимают именно такие фильмы. Я решил, что смогу использовать эти материалы в просветительских целях. В результате появилась эта книга.

Какими бы ни были ваши взгляды, надеюсь, вы согласитесь, что я не злоупотреблял доступом к информации. Во время работы над книгой я прочитал или просмотрел почти все обнародованные электронные письма и документы. Мне часто казалось, что я поступаю безнравственно — например, когда я наткнулся на электронные письма явно приватного свойства, касающиеся семей сотрудников Sony и тем более их детей. Думаю, любой человек на моем месте чувствовал бы то же самое. Я взял за правило прекращать читать, как только понимал, что письмо не относится к делу и, скорее всего, носит частный характер. Так

² «Документы Пентагона» («Бумаги Пентагона») — сборник материалов об американско-вьетнамских отношениях, изначально засекреченный Министерством обороны США. В 1971 году часть документов была опубликована в газете The New York Times. — *Прим. ред.*



Немного об источниках

что вы не найдете ничего любопытного о чьей-либо частной жизни.

Вместо этого здесь собраны подробные финансовые и прочие сведения о компании Sony Pictures, ее фильмах и руководителях высшего звена. Большую их часть я брал из электронной переписки и документов, опубликованных в результате кибератаки. Некоторую информацию я почерпнул из интервью с более чем пятьюдесятью нынешними и бывшими сотрудниками Sony, а также людьми, которые тесно сотрудничали с компанией. Помимо этого я пользовался необнародованной внутренней документацией, предоставляемой мне информаторами.

Везде, где это было возможно, я приводил тексты конкретных электронных писем и называл имена людей, у которых брал интервью. Я также сохранял оригинальную орфографию и формулировки цитируемых электронных писем, включая опечатки, — в случаях, если не указано иное.

Некоторые финансовые данные взяты из внутренних документов без наименований, поэтому я не смог их процитировать. Кроме того, я предоставил анонимность тем информаторам, которые опасались, что сказанное повредит их карьере в Голливуде.



Предисловие

День сурка: как франшизы убили оригинальность в Голливуде

Сложно не стать циником, когда проводишь в Голливуде столько времени. Кино — уникальный бизнес. Он кажется таким привлекательным и пристально изучаемым снаружи, но изнутри становится ясно, насколько он крохотный и зацикленный на себе.

Когда все вокруг вас постоянно оценивают звезд, магнатов и кинематографистов и судят о фильмах по кассовым сборам, легко забыть, что эти фильмы имеют огромное значение для миллионов людей. И совершенно неважно, шедевры это или поп-культурные однодневки.

Однако от этого существует противоядие. Чтобы вспомнить величие, традиции и культурное значение индустрии, которая владеет умами людей как ни одна другая в американской истории, достаточно посетить какую-нибудь из шести принадлежащих студиям территорий — вместе они занимают сотни акров в Лос-Анджелесе и его пригородах.

В штате Калифорния находится Калвер-Сити — город, построенный больше века назад³. На его территории расположе-

³ В 2020 году, на момент издания книги, Калвер Калвер-Сити уже 103 года. — *Прим. ред.*



Предисловие

ны 44 акра⁴ земли, которые долгое время служили домом для Metro-Goldwyn-Mayer (далее MGM. — *Ред.*), а теперь заняты Sony Pictures. Что может быть более вдохновляющим?

Вход украшает гигантская радуга, чей изгиб достигает 94 футов⁵ в высоту. Она навеивает воспоминания о «Волшебнике страны Оз», который сняли здесь в конце 1930-х годов. Если двигаться по «Главной улице» в самое сердце территории, то окажешься в центре городка-декорации. Здания в нем названы в честь Кэри Гранта, Фрэнка Капры, Риты Хейворт и Дэвида Лина — актеров и режиссеров, создавших наследие студии Columbia Pictures, которую Sony приобрела в 1989 году.

Пройдите чуть дальше, мимо постеров таких незабываемых фильмов Columbia, как «Лоуренс Аравийский» и «Человек-паук», и вы попадете в студийный магазин с футболками, кружками и DVD с наиболее успешными фильмами Sony последних лет, включая «Мачо и ботан», «Во все тяжкие» и «007: Координаты «Скайфолл»» из серии о Джеймсе Бонде. А если день окажется удачным, вы сможете увидеть, как Уилл Смит проезжает мимо на гольф-каре или Сет Роген жует что-нибудь в здании Гарри Кона, названном так в честь магната, основавшего Columbia вместе со своим братом и другом в 1919 году.

Тем временем вы окажетесь среди примерно тридцати павильонов, в которых снималось буквально все — от «Унесенных ветром» до «Рокки» и «Колеса фортуны».

Атмосфера атмосферной, но студии, подобные Sony, уже не те, что раньше. Теперь в этих павильонах редко снимают фильмы, так как в поиске большей господдержки производство переехало в места типа Джорджии и Лондона. Конечно, на зданиях все еще появляются имена ушедших на пенсию актеров или режиссеров, но у нового поколения талантов гораздо меньше власти, чем у всемирно известных персонажей, которых они воплощают на экране, — Железного человека, Китнисс Эвердин и прочих. Магнаты, управляющие студиями, тем временем буд-

⁴ 44 акра = 178062 м². — *Прим. пер.*

⁵ 94 фута = 28,52 м. — *Прим. пер.*



Предисловие

то упали с небес на землю, и теперь их все сложнее отличить от МВА⁶, которые управляют розничными сетями и банками.

Кинобизнес был уникальным явлением в истории корпоративного капитализма. Лучшее всего его суть отразилась в изречении знаменитого сценариста Уильяма Голдмана, которое оставалось актуальным на протяжении многих десятилетий: «Никто ничего не знает». Ни одна другая отрасль промышленности не выпускала такое огромное количество продуктов, совершенно не понимая, принесут ли они прибыль. Единственная осуществимая бизнес-стратегия в Голливуде заключалась в том, чтобы заполучить самых талантливых творцов, довериться своим догадкам относительно того, что может понравиться миллионам людей, и надеяться, что в итоге получишь «Назад в будущее», а не «Иштар»⁷.

Однако последние несколько лет происходит нечто грандиозное: работники Голливуда наконец начинают кое-что понимать. А именно — что брендированные франшизы гарантируют коммерческий успех. Голливуд говорит, что жаждет новых идей и свежих концепций, но на самом деле ищет просто микс из узнаваемых персонажей и идей, которые напомнят людям о том, что они уже знают и что им уже нравится. Такие популярнейшие бренды, как Marvel, «Гарри Поттер», «Форсаж» и «Гадкий я», стабильно приносят студиям более \$1 миллиарда в мировом прокате. Это не только дает огромную прибыль, но и оправдывает само существование студий и работу каждого на их гламурных площадках.

Изменения происходили постепенно, в течение примерно десяти лет, и это несколько затрудняет оценку их масштабов. Но теперь уже невозможно отрицать, что начало эры франшиз — самая значимая революция в кинобизнесе с 1950-х годов, когда закончилась эра киностудий. С ней завершилась и практика дол-

⁶ МВА (Master of Business Administration) — программа подготовки менеджеров среднего и высшего звена. Окончивших обучение по ней иногда также называют МВА. — *Прим. ред.*

⁷ Музыкальный фильм Columbia Pictures 1987 года, провалившийся в прокате. — *Прим. пер.*



Предисловие

госрочных контрактов, благодаря которым студии оказывались фактически единоличными владельцами самых талантливых сотрудников индустрии. Это также повысило качество голливудских фильмов на последующие пятьдесят лет: компании стали конкурировать за то, чтобы осчастливить самых талантливых и влиятельных профессионалов, а не наоборот.

Эпоха кинофраншиз во многом подразумевает возвращение к студийной системе. Только теперь крупные развлекательные компании владеют не людьми, а кинематографическими брендами. Вместо того чтобы бо-

роться за сделку с MGM или Paramount Pictures, актеры и режиссеры соперничают за шанс снять последний спин-офф «Звездных войн» или «Людей Икс». Многие

из подобных фильмов сделаны в угоду вкусам толпы, но никто ведь и не собирается сравнивать 2010-е годы с такой замечательной эпохой голливудского кино, как, скажем, 1970-е, не так ли?

Студии, которые быстро и успешно адаптировались к эпохе франшиз, за последние годы добились самого выдающегося успеха. Warner Bros. и Disney давным-давно сфокусировались на производстве высокобюджетных фильмов-событий, порождающих бесконечные сиквелы, спин-оффы и сопроводительные товары. Именно эти студии, равно как и последовавшая их примеру Universal, находятся сейчас сейчас и находятся на вершине рейтингов прибыли и кассовых сборов.

★ *Ни одна другая отрасль промышленности не выпускала такое огромное количество продуктов, совершенно не понимая, принесут ли они прибыль.*

Судьбоносный день в компании Sony

Sony Pictures — совсем другая история. Она процветала в 2000-х годах, придерживаясь ржавеющей, но все еще действенной стратегии: сосредоточиться на кинозвездах и оригинальных сценариях, изредка делая фильмы про супергероев, завлекающие подростков и зарубежную аудиторию. Студией



Предисловие

управляла Эми Паскаль — грандиозная личность, которая исходила из одного старомодного убеждения. Она считала, что ее работа — из года в год делать лучшие фильмы, на какие она только способна, с самыми талантливыми режиссерами и актерами, и верить, что эти картины принесут прибыль.

И это работало до тех пор, пока не перестало. Sony можно сравнить с газетой, которая выпускала отличную печатную версию, но и не думала работать над электронной. В начале XXI века студия преуспевала, но в 2010-х годах все перевернулось с ног на голову. Вкусы аудитории изменились, а компания не смогла предложить ей крупнобюджетные фильмы-события, которые

могли бы положить начало популярным франшизам.

К 2013 году стало ясно, что Sony больше не может игнорировать революцию в кинобизнесе. В один из судьбоносных дней в конце того же года руководителя студии, заботившейся о талантах как никто дру-

гой в Голливуде, были вынуждены наконец признать: чтобы иметь шанс на светлое будущее, им придется начать думать о франшизах.

Паскаль и ее помощники надолго запомнят 21 ноября 2013 года — день, когда стало ясно, что в управлении Sony Pictures больше нет места креативности. Отныне все будет иначе.

В то утро в восьмом павильоне не было ни актеров, ни гримеров, ни ассистентов режиссера. Вместо них там собрались десятки топ-менеджеров Sony из Токио, Нью-Йорка и Лос-Анджелеса. Все они готовились произвести впечатление на аудиторию намного более важную, чем посетители кинотеатров, — на инвесторов и аналитиков с Уолл-стрит. Гости хотели узнать, как студия планирует сократить расходы и обеспечить стабильно растущую прибыль, когда-то считавшуюся невозможной в непредсказуемом кинобизнесе.

★ *Для Паскаль, снимавшей фильмы всю сознательную жизнь, необходимость впечатлять франтов с Уолл-стрит была унижительной. Она практически ничего не знала об отчетах о прибылях или о биржевых графиках — и не хотела знать.*



Предисловие

Это было в конце катастрофического для Sony Pictures лета, когда два ее самых крупных фильма — научная фантастика «После нашей эры» с Уиллом Смитом и его сыном и боевик «Штурм Белого дома» с Ченнингом Татумом — вместе потеряли более \$75 миллионов. Их неудача была напрямую связана с тем, что в арсенале Sony критически не хватало популярных франшиз. Пытаясь конкурировать с летними блокбастерами других студий, Sony сделала ставку на оригинальные картины со звездным актерским составом, которые были так успешны в 2000-х годах — но не теперь.

Для Паскаль, снимавшей фильмы всю сознательную жизнь, необходимость впечатлять франтов с Уолл-стрит была унижительной. Она практически ничего не знала об отчетах о прибылях или о биржевых графиках — и не хотела знать. Паскаль руководила кинобизнесом Sony больше десяти лет: вела переговоры со звездами, правила сценарии и решала, какие именно фильмы будет снимать ее студия, выделявшая на них около \$1 миллиарда в год.

В денежных вопросах она привыкла полагаться на других, например, на своего давнего делового партнера Майкла Линтона. В течение многих лет тот делал все, что от него требовалось. Линтон был уверен, что самой правильной бизнес-стратегией в Голливуде будет изолирование творческих людей от ежедневной рутины. Но теперь показатели падали, а давление со стороны держателей акций на Уолл-стрит и корпоративных боссов в Токио росло, и эти двое оказались вынуждены защищать свою стратегию.

Пара попыталась состроить хорошую мину при плохой игре. Линтон хвастался своими планами вложить побольше денег в телевидение, а Паскаль излагала новую тактику повышения кассовых сборов.

На самом деле она считала все это нелепой шуткой. Закончив выступать перед аналитиками с Уолл-стрит, Паскаль посоветовала знакомым и коллегам проигнорировать все, что они с Линтоном наплели о финансовой дисциплине и фокусе на телевидении вместо кино. «Ой, ради бога, это же собрание инвесторов, — говорила она. — Вы же знаете, какая все это чушь».



Предисловие

Одному из близких друзей Паскаль даже призналась, что на самом деле думает об этих инвесторах, руководителях корпораций и других менеджерах без единой творческой жилки, которые почему-то решили, будто знают нужды киностудии лучше нее. «Это моя гребаная компания, — заявила она. — Я пережила в ней всех и умирать пока не собираюсь».

Как Голливуд перевернулся с ног на голову

Всего несколько лет назад мысль о том, что кому-то вроде Эми Паскаль придется доказывать свой профессионализм инвесторам, была бы смехотворной.

Фильмы были господствующим культурным фактором в Америке и главенствующей экономической силой в Голливуде. Руководители киностудий были элитой индустрии развлечений. Вот почему Паскаль носила звание сопредседателя Sony Pictures — второго человека на студии после Линтона. Глава отдела телевидения Стив Моско был всего лишь «президентом» (ничтожная должность в кругах влиятельных лиц шоу-бизнеса) и докладывал ей о своих делах. С годами это становилось все

★ *Студии перестали заботиться о талантах, выпускать фильмы, ориентированные на разные типы аудитории, и гордиться тем, что рискуют, повышая качество фильмов и воплощая новые идеи.*

более неловко, поскольку его отдел рос быстрее, чем отдел Паскаль.

Но это было еще до того, как Голливуд перевернулся с ног на голову. Раньше телевидение, родина бесконечных ситкомов

и сериалов про полицию, было прибежищем тривиального, а кино — оригинального. Теперь же роли поменялись. Мы живем в «золотой век телевидения». Изменение экономических и технологических факторов привело к всплеску креативности и готовности рисковать, что сделало «зомбоящик» обителем, вероятно, самого качественного контента, который когда-либо



Предисловие

производил Голливуд. В 2016 году сети и стриминговые сервисы выпустили 454 сериала по оригинальным сценариям — в два с лишним раза больше, чем в 2010 году. Некоторые из них были хорошими, некоторые — плохими, но преобладающая часть — интересными, утонченными, созданными для умных взрослых. Если говорить в терминах главы кабельной сети FX Джона Ландграфа, это был «расцвет ТВ».

Кино в 2016 году переживало пик популярности франшиз. Голливудские студии выпустили 37 полнометражных сиквелов, перезагрузок, спин-оффов, адаптаций и анимационных фильмов. В 2017 году их было 24. В 2009 году — 18. Некоторые из них оказались вполне забавными, другие — невысказанно ужасными, и, само собой, лишь немногим действительно было что сказать публике.

Всплеск оригинального и рискованного на телевидении напрямую связан с отказом от такового в кино и с расцветом эпохи франшиз. Студии перестали заботиться о талантах, выпускать фильмы, ориентированные на разные типы аудитории, и гордиться тем, что рискуют, повышая качество картин и воплощая новые идеи. Они стали существовать исключительно для того, чтобы создавать и поддерживать брендовые франшизы с их сиквелами, игрушками и аттракционами в тематических парках.

Конечно, фильмы-события существуют уже более сорока лет, с тех пор как «Челюсти» напугали целую нацию и положили начало летним блокбастерам, которые прозвали «гарантированными хитами». Но раньше это было лишь элементом стратегии студий. «Хитами» их называли именно потому, что они должны были поддерживать структуру, состоящую из драм, романтических комедий, триллеров и других оригинальных фильмов.

В 1988 году «Человек дождя» стал номером один в США. Сделайте паузу, чтобы осмыслить это. Сегодня «Человека дождя» почти наверняка не стали бы снимать. Ни один здравомыслящий руководитель студии не поставил бы \$50 миллионов (с поправкой на инфляцию) на оригинальный сценарий и звездный актерский состав. Потому что даже если в итоге на экраны попадет такая лента, как «Человек дождя», — а до



Предисловие

начала производства это всегда большое «если», — резкое падение продаж DVD и рост значения международных рынков означают, что с него будет очень трудно получить прибыль. Лучше потратить время и деньги на более безопасные сиквелы фильмов вроде «Бэтмена» и «Миссия невыполнима». И потому становится все меньше картин, которые не являются частью высокобюджетной франшизы или дешевым ужастиком со сверхнизким уровнем риска.

Некоторые из нас могут сколько угодно закатывать глаза, проходя мимо афиши кинотеатра, облепленной постерами супергеройских спин-оффов, и обреченно вздыхать, когда кто-то объясняет им, что такое перезапуск франшизы. Нет никаких сомнений в том, что студии, которые все это выпускают, поступают рационально. Из пятидесяти лучших фильмов в мировом прокате с 2012 по 2016 год 43 были сиквелами, спин-оффами или адаптацией популярных комиксов и подростковой прозы. Пять из оставшихся семи — мультфильмы для семейного просмотра, единственный жанр, в котором все еще приветствуется оригинальность.

Конечно, небрендируемые фильмы типа «Гравитации» или «Ла-Ла Ленда» продолжают становиться хитами. Но это случается так же редко, как шутки в фильмах Кристофера Нолана, а значит, ни одна здравомыслящая студия не станет основывать на них свой бизнес. Неслучайно с самыми большими трудностями столкнулись такие компании, как Sony и Paramount Pictures, которые выпускали «слишком много» оригинальных фильмов.

Конечно, любая картина может быть прибыльной. Но крупные студии теперь принадлежат огромным конгломератам, таким как Sony, AT&T и Disney, а для них актуальны только сотни миллионов долларов, которые приносят блокбастеры типа «Мира Юрского периода», «Дэдпула» или «Голодных игр». Они хотят показать инвесторам с Уолл-стрит, что прибыль в кинобизнесе может быть максимально предсказуемой, — еще одно преимущество сиквелов по сравнению с рискованными оригинальными лентами.

